

УДК 69.007

Л.С.ШЕВЧЕНКО, д-р екон. наук

Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, м.Харків

АДАПТАЦІЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Досліджується поняття оцінювання персоналу, розглянуто його сутність, критерії та методи. Аналізуються сучасні досягнення у сфері побудування системи взаємопов'язаних між собою показників. Характеризуються можливості адаптації сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні.

Підприємство є організаційною структурою, яка створюється для досягнення комерційних чи інших цілей шляхом перетворення матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів на матеріальну продукцію або послуги, спрямовані на задоволення конкретних потреб споживачів.

Основним ресурсом і одночасно рушійною силою виробничого процесу, інтелектуальною складовою активів підприємства є персонал підприємства. Саме за рахунок ефективного управління персоналом, мобілізації і використання капіталу, втіленого у знаннях і кваліфікації працівників, сучасне підприємство може здобути конкурентні переваги.

Особливої актуальності при цьому набуває оцінка діяльності персоналу. Остання дозволяє визначити його якість з погляду відповідності цілям бізнесу і стратегії підприємства.

Процес оцінювання діяльності персоналу на будівельних підприємствах обумовлений специфікою цієї галузі. Будівельне виробництво характеризується складними виробничими зв'язками. Зведення об'єкту потребує праці великої кількості людей різних спеціальностей. На будівельному майданчику одночасно працюють загальнобудівельні, спеціалізовані, пусконаладжувальні організації та ін. Технологічний процес виробництва здійснюється під керуванням головної будівельної організації (генерального підрядника). Він укладає договори із замовниками (забудовниками) на виконання всіх робіт, а потім для виконання окремих видів будівельно-монтажних робіт залучає спеціалізовані організації, які виступають у ролі субпідрядників.

Участь у будівництві замовника, генерального підрядника, субпідрядників призводить до формування складної системи їх взаємовідносин, яка має правильно відображатися при оцінюванні діяльності персоналу будівельного підприємства.

Всі перелічені особливості виробничого процесу будівництва ускладнюють процес оцінювання діяльності працівників, а наявність широкого спектру факторів, що впливають на виробничий процес будівельної галузі, вимагають побудови системи взаємопов'язаних між собою показників.

Дослідженнями питань оцінювання діяльності персоналу займаються такі науковці, як О.Тищенко, О.Головко, В.Гриньова, І.Грузіна, Г.Дмитренко, Н.Олве, Ж.Рой, А.Колот, В.Колпаков, П.Круш, О.Крушельницька, Д.Мельничук [1-8] та ін.

Основні положення оцінки працівників будівельної галузі закріплені в галузевій угоді між Українською державною будівельною корпорацією «Укрбуд» та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2006-2008 рр. та в положенні щодо реформування ціноутворення та взаємовідносин у будівництві.

Проблему стратегії та управління підприємств плідно розробляли П.Друкер, М.Портер, І.Ансофф [9-11], а ідея збалансованої системи показників належить Р.С.Каплану та Д.П.Нортону [12]. Її пізніше розвинули М.Г.Браун, Н.-Г.Олве, К.-Й.Петрі, Ж.Рой і С.Рой [4].

Метою даної статті є обґрунтування можливості адаптації сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні.

Відповідно для цього необхідно проаналізувати сучасні досягнення у сфері побудування системи взаємопов'язаних між собою показників та визначити основні критерії їх адаптації до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні.

Розробка та впровадження методів оцінювання діяльності персоналу в будівельній галузі має зважати на такі обставини.

По-перше, в процесі будівництва продукція, яка виготовляється, тобто об'єкти зведення, залишається на місці, а бригади робітників і будівельна техніка переходять на нові об'єкти. Переміщення робочої сили і будівельної техніки потребує додаткових витрат на перевезення, транспортування, демонтаж і монтаж будівельних машин і механізмів.

По-друге, будівельні роботи, як правило, здійснюються у відкритій місцевості, де постійно змінюються метеорологічні умови, в той час як у промисловості виробничий процес відбувається в замкнених приміщеннях, при постійній температурі повітря і т.п. Будівельне виробництво увесь час знаходиться під впливом різноманітних факторів, які іноді важко врахувати. До них можна віднести кліматичні умови, ґрунтові води, рельєф і геологію ділянки будівництва і т.п. Зміни температури повітря, дощі, снігові опади, вітри та ін. ставлять у скрутне

становище проведення будівельно-монтажних робіт, порушують їх ритмічність і впливають на організацію обліку. При виконанні будівельно-монтажних робіт у зимовий період виникають додаткові витрати праці, матеріалів, а також теплової та електричної енергії. На будівельних об'єктах і ділянках зберігається велика кількість матеріалів відкритого зберігання (цегла, пісок, гравій, щебінь та ін.). Крім того, з метою вірного відображення в обліку фактичного витрачання матеріалів щомісячно по матеріалах відкритого зберігання проводиться інвентаризація. Це потребує додаткових витрат робочого часу працівників.

По-третє, в деяких випадках будівництво здійснюється у важких умовах: на території діючих підприємств, у недосяжних для транспорту місцях, поблизу ліній електропередач і т.п. Це відбивається на організації і технології виробництва робіт, відповідно на оцінці результатів роботи працівників.

По-четверте, кожний новий об'єкт будівництва має свої особливості. Його спорудження відбувається в індивідуальних умовах, із застосуванням індивідуальної кошторисно-технічної документації, з урахуванням визначеного рельєфу, ґрунту та ін. Оскільки ж будівництво виконується одночасно на багатьох об'єктах і на широкій території, важко забезпечити централізацію оцінювання.

За кордоном при розробці системи оцінки використовується детальний специфічний підхід, для кожного підприємства свій, і державні органи не беруть участі у відносинах між працівниками і підприємцями. Оцінка, принципи і форми оплати праці регулюються профспілками і підприємцями і заносяться в колективний договір.

Оцінка діяльності працівника – це процес порівняння результатів його праці зі встановленими нормами, вимогами, еталонами, а оцінка працівника (персоналу) є дослідженням ступеню його готовності виконати поставлені завдання. Оцінка діяльності працівника дозволяє кількісно і якісно охарактеризувати працю та визначити інтенсивність її виконання. Відповідно для комплексної та достовірної оцінки діяльності працівників будівельного підприємства необхідно враховувати безліч факторів.

Сучасною економічною наукою сформовано значну кількість методологічних підходів та систем показників, які в різній мірі характеризують ті чи інші сторони діяльності працівників підприємства. До найбільш відомих наукових теорій щодо формування систем показників оцінки діяльності персоналу належать:

- управління за цілями (MBO – Management by Objectives);
- система збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard);

- ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators).

Утім, чим далі, тим зрозумілішим стає той факт, що ключові критерії успіху ділової організації в багатьох випадках лежать поза межами фінансів і економіки підприємства. А значить, система оцінювання має відобразити та врахувати всі фактори, від яких залежить якість, кількість та своєчасність виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг).

Покажемо, як це робить система збалансованих показників, запропонована американськими професорами Р.Капланом і Д.Нортоном у 1990 р. [12] – Balanced Scorecard (BSC).

Нагадаємо, що ще в 1975 р. Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою. Проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили саме американці – директор Norlan Norton Institute – Девід Нортон, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан – професор Harvard Business School, якого було запрошено як наукового консультанта проекту. В 1990 р. вони дослідили 12 великих компаній, які намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення до них показників нефінансового характеру, що дало б можливість розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Як головну було обрано таку гіпотезу: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації». Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BSC). Назву «збалансована» вона дістала внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, з урахуванням чотирьох складових – фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання [19].

Збалансована система показників, на думку її розробників, є інструментом, що націлює компанію на стратегію довгострокового успіху: він переводить бачення компанії та її стратегії у набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але й майбутнього розвитку організації [12].

Як і традиційні системи, BSC застосовує фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, проте підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії. В результаті система

Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проєкціях – «Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси».

Чотири проєкції Р.Каплана і Д.Нортон являють собою, швидше, організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель ще однією або двома паблицями, хоч істотна перевага BSC – її концентрованість і якість представлення інформації.

Методика Balanced Scorecard призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії.

BSC – це інструмент, що перетворює місію і стратегію організації у вичерпний набір показників ефективності, які утворюють основу для системи стратегічного управління і виміру.

У контексті BSC, відношення причини і наслідку ідентифікує ініціативи, області відповідальності, або дії (причини), необхідні для досягнення мети або контрольних цифр (наслідку).

Збалансована система показників стала популярною, і багато вчених розробили власні моделі BSC:

- 1) "Бортове табло" [13];
- 2) Система поліпшення і виміру продуктивності [15];
- 3) Модель виміру досягнень [15];
- 4) „Піраміда ефективності” [17];
- 5) Квантовий вимір досягнень [16];
- 6) Вимір досягнень компанії "Эрнст & Янг" [16];
- 7) "Ділове вікно керування” [15];
- 8) "ДжАйКейс" [17];
- 9) "Картепіллар" [17];
- 10) Концепція внутрішнього ринку "Хьюлетт-Паккард" [16];
- 11) BSC-модель Нортон-Каплана [12];
- 12) BSC-модель Мейсела [4];
- 13) Призма ефективності [14].

Кожна з систем є адаптаційною моделлю для певних сфер господарювання та застосовується для управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами підприємства.

Про прогресивність та ефективність технології збалансованих показників свідчить її використання у 402 корпораціях із відомого рейтингу Fortune-500. В Україні застосування BSC також поступово охоплює всі сфери господарювання.

Так, проєкт "Поліпшення систем логістики й маркетингу для міжнародної системи показників (МСП) у сільському господарстві",

що фінансується Європейським Союзом, передбачав упровадження інформаційної системи менеджменту (ICM) на трьох пілотних сільськогосподарських МСП. Один з компонентів проекту – підтримка менеджменту – реалізується завдяки створенню Інформаційної системи менеджменту "Система збалансованих показників".

З 1 січня 2006 р. розпочалося практичне використання системи збалансованих показників Актив-банком, першим серед комерційних банків України. Розроблена і прийнята Актив-банком стратегічна карта BSC дозволяє привести процес керування плануванням у відповідність з міжнародними стандартами корпоративного керування й системи керування ризиками. Основою даної стратегії є Стратегія Якості [18].

BSC широко використовуються також на підприємствах транспорту і зв'язку, легкої і харчової промисловості, але досить вузько (майже не застосовується) на підприємствах будівельної галузі. Причиною, на наш погляд, є те, що новітні методи та методології не адаптовані до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні.

Спробуємо запропонувати конкретні кроки для подолання цього недоліку.

Як відомо, стандартна узагальнена схема системи збалансованих показників за чотирма проекціями Р.Каплана і Д.Нортон є такою, як це показано на рис.1.

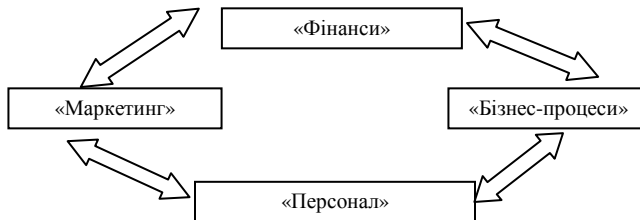


Рис.1 – Система збалансованих показників

Ми радимо вдосконалити систему збалансованих показників з визначенням впливу обраної стратегії мотивації та оцінювання діяльності працівників на інші три складові – маркетинг, фінанси, бізнес-процеси (рис.2).

Методологія побудови системи збалансованих показників для будівельних підприємств може бути описана наступною послідовністю управлінських дій:

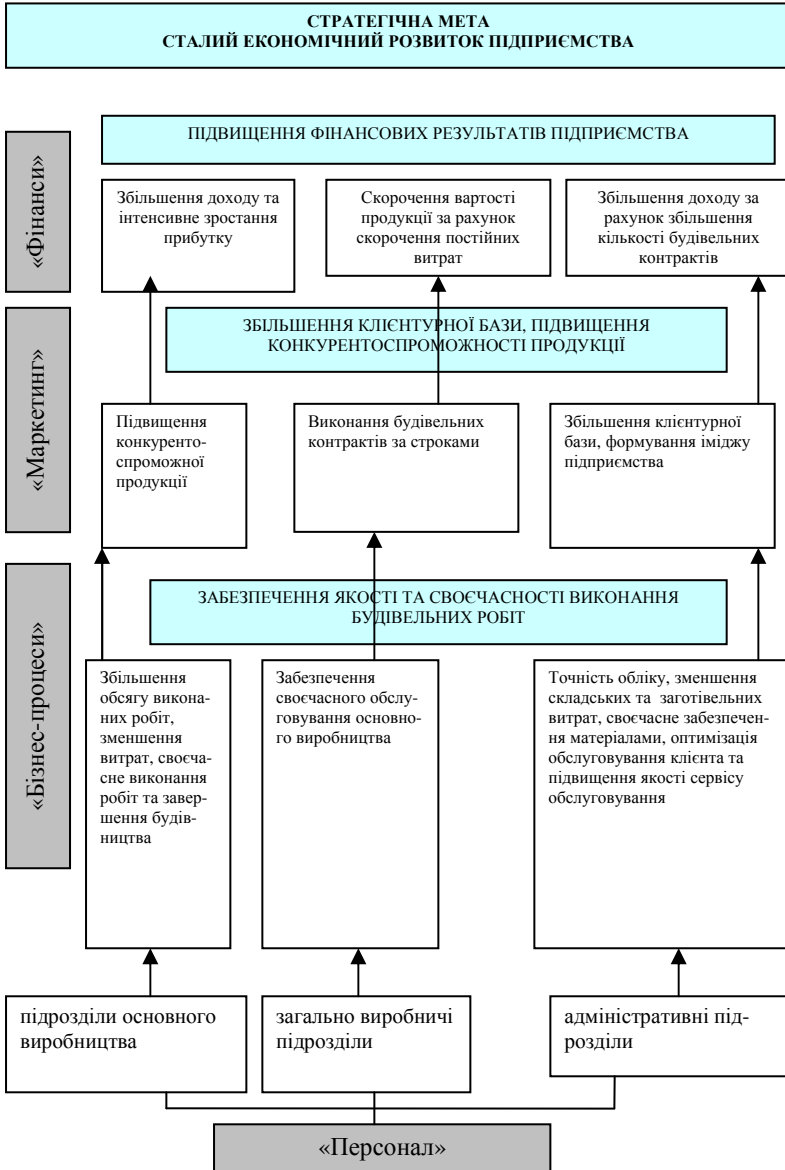


Рис.2 – Система збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників будівельних підприємств

- 1) визначення мети організації;
- 2) визначення можливостей та обмежень, визначення показників для вимірювання стратегічного розвитку (досягнення мети);
- 3) ідентифікація показників;
- 4) передбачення результатів;
- 5) узгодження мети і результатів;
- 6) подальше планування.

Система збалансованих показників виступає механізмом управління стратегією будівельних підприємств. Відповідно кожний етап побудови системи збалансованих показників можна диференціювати залежно від підрозділів підприємств: підрозділи основного виробництва, загальновиробничі, адміністративні.

Оцінити роботи підрозділів та окремих працівників можна за критерієм досягнення мети, її в свою чергу можна розділити на ступені: мета не досягнута, мета досягнута частково, мета досягнута, мета перевиконана.

BSC, адаптована до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні, має будуватися за наступними критеріями:

1) вона повинна мати вигляд системи показників, які в достатній мірі характеризують як специфічні властивості виробничої системи будівельного підприємства, так і її взаємини з навколишнім середовищем;

2) до її показників слід пред'являти такі вимоги, як об'єктивність, наочність, взаємозалежність (відсутність кореляції з іншими показниками), легкість і зручність вимірювання, мінімальна, але достатня кількість, відповідність рівню управління (потребам управління на цьому рівні);

3) показники, що застосовуються при її побудуванні, мають поділятися за розподілом персоналу на будівельному підприємстві (працівники основного виробництва, загальновиробничий персонал, адміністративний персонал);

4) показники оцінки витрат повинні відповідати рівням ціноутворення в будівництві (локальний та об'єктний кошториси, зведений кошторисний розрахунок);

5) кожна з категорій персоналу має свій вплив на досягнення точних стратегічних цілей, відповідно при проведенні оцінювання діяльності працівників мають бути пов'язані та узгоджені цілі і результати діяльності працівників, підрозділів.

Впровадження BSC є важливим чинником покращення системи управління персоналом та діяльності підприємства в цілому. Дослідження аспектів задоволеності клієнтів може дозволити виявити наяв-

ні резерви та підвищити обсяг реалізації продукції, покращити компенсацію затрат з наступним виходом на рівень безбитковості, а також, з метою отримання прибутку, зв'язати результати роботи працівника з результатами будівельного підприємства. Вивчення складових бізнес-процесів, їх реструктуризація здатна суттєво вплинути на прискорення часу прийняття та виконання рішень, зменшити затрати виробничих та інших ресурсів, оптимізувати бізнес-операції в бік скорочення їх вартості тощо. Систематична робота з кадрами дозволить краще розкрити творчий потенціал людей, підвищити продуктивність праці та покращити загальні результати підприємства. Зрештою, досягнення на вищезгаданих напрямках мають посприяти покращенню загального економічного стану підприємства.

Використання BSC сприятиме розбудові системи контролінгу в організаціях, завданням якої є встановлення пріоритетів у чотирьох групах ціле-показників, а також забезпечення підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності. Стандарти, розроблені в межах BSC, можуть стати надійним орієнтиром щодо визначення змісту основних складових стратегії оцінювання та мотивації діяльності працівників на будівельному підприємстві. Глобалізований характер BSC дозволить працівнику оцінити своє місце та власні можливості щодо участі в реалізації стратегії будівельного підприємства, або відмовитися від неї. Таким чином, збалансована система показників виступає та функціонує, в тому числі, і як універсальна система управління працівниками, завданням якої є ефективна мотивація та справедлива оцінка діяльності персоналу.

Визначення основних критерії адаптації BSC до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні є суто теоретичним дослідженням. Для практичного впровадження пропонованої системи збалансованих показників необхідно розробити схеми документообігу на підприємстві, визначити відповідальних за складання звітностей та строки її формування. Крім того, актуальною є розробка консолідованого звіту про результати оцінювання діяльності працівників для проведення рейтингової оцінки підрозділів будівельних підприємств та окремих працівників. З метою полегшення використання даної системи в практичній діяльності підприємства доцільна розробка комп'ютерних програм для обліку оціночних показників.

1.Тищенко А.Н., Головкин О.С. Оценка эффективности использования ресурсов строительного потенциала предприятия // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып. 48. – К.: Техніка, 2003. – С.10-48.

2.Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 184 с.

- 3.Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.:МАУП, 2002. – 248 с.
- 4.Олве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. – СПб.: Питер, 2003. – 268 с.
- 5.Колот А.М. Мотивация персоналу. – К.:КНЕУ, 2006. – 340 с.
- 6.Колпаков В.М. Управление развитием персонала. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
- 7.Круш П.В. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.
- 8.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
- 9.Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.Котельниковой. – М.: Фаир-пресс, 1998. – 288 с.
- 10.Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
- 11.Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 12.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 344 с.
- 13.Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. – М., 2004. – 288 с.
- 14.Нили Е., Адамс К., Кенерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. – 400 с.
- 15.Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом // <http://www.management.com.ua>.
- 16.Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое закливание или стратегия управления? // <http://www.cfin.ru/management/controlling>.
- 17.Грачев В.І., Косарева І.П., Прохорова В.В., Кузенко Т.Б. Управління фінансовою санацією. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 208 с.
- 18.Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: Ника - Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
- 19.Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.

Отримано 20.10.2008

УДК 382.06

Д.Ю.КОСТИН

Харьковский национальный университет радиоэлектроники

ИЗУЧЕНИЕ СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализируется влияние личных, социальных, инновационных и корпоративных качеств на выполнение функциональных обязанностей персонала на основе выборочного анкетирования сотрудников Северной электроэнергетической системы НЭК «Укр-енерго».

Изучение человеческих ресурсов, определяющих характеристики трудового потенциала на предприятии, является важной, но довольно непростой задачей, требующей обработки социальной информации на